

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN REMBANG)

Edi Suprpto¹, Anik Nurhidayati²

Manajemen, Universitas YPPI Rembang¹

Manajemen, Universitas YPPI Rembang²

email: penulis1@gmail.com¹, anh.angjel@gmail.com²

ABSTRACT

The Regional Drinking Water Company of Rembang Regency is a Regional Owned Enterprise that provides drinking water supply facilities in Rembang Regency. Maximum service to the community regarding the availability of drinking water must be balanced with maximum work completion efforts. Therefore, this study wanted to find out how the influence of leadership and compensation on employee performance with motivation as a moderating variable. The population is 109 employees, while the sample used is saturated sampling, because it uses all members of the population as samples. The data source uses primary data. Data collection techniques using a questionnaire. Data analysis using SEM (Structural Equation Modeling). The results of this study indicate that leadership has no significant positive effect on employee performance. Compensation has no significant negative effect on employee performance. Motivation has no significant negative effect on employee performance. Motivation moderates the influence of leadership on employee performance. Motivation does not moderate the effect of compensation on employee performance.

Keywords: Leadership, Compensation, Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja dapat diartikan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Kinerja dipengaruhi beberapa faktor.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan langkah ke depan sebuah organisasi termasuk di dalamnya memberikan instruksi, nasihat dan dorongan secara efektif dalam membantu karyawannya meningkatkan kinerja. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan kinerja karena untuk memberikan pengaruh dan contoh-contoh pada orang

lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu bekerja dengan baik dan berkualitas. Hasil penelitian Pristiningsih (2015) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lestari, dkk (2017) membuktikan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai terhadap karyawan serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi karyawannya akan rawan terhadap kegoncangan, karena karyawan akan tidak semangat dan loyalitas yang rapuh. Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada pegawai. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Dalam pemberian kompensasi perlu mendapatkan perhatian lebih oleh suatu organisasi. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan kuat, benar dan adil dapat dipercaya mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian Supriatna dan Yoga (2019), bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Wahyuni, dkk (2017) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motivasi yang berprestasi tinggi. Motivasi yang perlu dimiliki oleh karyawan yaitu harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja, karena motivasi yang timbul dari diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu motivasi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar karyawan mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2019). Menurut Sutrisno (2019) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Hasil penelitian Pristiningsih (2015) membuktikan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Rembang adalah Badan Usaha Milik Daerah penyedia sarana penyediaan air minum di Kabupaten Rembang. Pelayanan maksimal kepada masyarakat akan ketersediaan air minum harus diimbangi dengan usaha penyelesaian kerja yang maksimal. Cara untuk meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Rembang adalah dengan memberikan kompensasi yang layak. PDAM Kabupaten

Rembang sendiri telah memberikan kebijakan pemberian kompensasi di luar gaji diantaranya: tunjangan hari raya diberikan kepada semua pegawai dan diberikan dua minggu sebelum lebaran, tunjangan pendidikan diberikan bagi pegawai tetap dan pegawai kontrak untuk membantu biaya pendidikan anak diberikan pada bulan juli setiap tahunnya, BPJS Kesehatan diberikan kepada pegawai tetap dan pegawai kontrak, BPJS Tenaga Kerja diberikan kepada pegawai tetap dan pegawai kontrak, dan Jaminan Pensiun diberikan khusus pegawai tetap.

Selain itu fasilitas yang diberikan belum maksimal seperti pemberian inventaris sepeda motor, mobil, dan rumah belum diberikan sepenuhnya oleh perusahaan. Sistem kinerja yang dilakukan di PDAM Rembang masih target tim dengan dibagi menjadi tiga tim dan enam unit kerja seperti, unit Rembang kota, unit Kaliori, unit Sulang, unit Lasem, unit Pamotan dan unit Sarang. Target ini belum dilakukan dengan target perhitungan perorangan. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan RKA (Rencana Kerja Anggaran) yang telah ditetapkan.

Supriatna dan Yoga (2019) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderating. Dalam penelitian Supriatna dan Yoga (2019) kompensasi sebagai variabel independen (X1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan motivasi sebagai variabel moderating (X2). Pada penelitian Supriatna dan Yoga (2019) teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* karena semua anggota populasi dijadikan sampel dengan sebanyak 40 orang. Untuk analisis data Supriatna dan Yoga (2019) menggunakan analisis regresi berganda *Moderating Regression Analysis* (MRA). Teknik untuk pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuisioner. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang. Dan motivasi yang bertindak sebagai variabel independen dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Pristiningsih (2015) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian Pristiningsih (2015) kompetensi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan motivasi sebagai variabel moderasi (Z). Pada penelitian Pristiningsih (2015) teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *sampling jenuh* sebanyak 56 orang. Hasil penelitiannya membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lestari, dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian Lestari, dkk (2017) kepemimpinan dan budaya kerja sebagai variabel independen (X), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan motivasi sebagai variabel moderasi (Z). Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportional cluster random sampling* karena karyawan berjumlah 228 diambil menjadi 68 orang. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Fairuzakiyah, dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul pengaruh keadilan kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian Fairuzakiyah, dkk (2019) keadilan kompensasi dan dukungan organisasi sebagai variabel independen (X), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi (Z). Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling* dengan sebanyak 60 orang. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan, kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Rembang. Serta membuktikan pengaruh kepemimpinan, kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Rembang dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Menurut Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Menurut Priansa (2016) menyatakan kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan kinerja karena untuk memberikan pengaruh dan contoh-contoh pada orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu bekerja dengan baik dan berkualitas. Hasil penelitian Pristiningsih (2015) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasar uraian diatas hipotesis pertama

yaitu diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan Werther dan Davis dalam Hasibuan (2019) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Menurut Priansa (2016) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi yang diberikan oleh karyawan sebagai penghargaan berdasarkan kinerja, bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Kompensasi sangat berkaitan dengan kinerja karena semakin tinggi tingkat kinerja yang dilakukan oleh karyawan maka tingkat keberhasilan semakin naik, dan semakin menurun kinerja karyawan maka tingkat keberhasilan akan rendah. Pemberian kompensasi bergantung pada capaian kinerja karyawan dengan target yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penelitian Supriatna dan Yoga (2019) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, hipotesis kedua yaitu diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2019) motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Priansa (2016) menyatakan kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Motivasi sangat berkaitan dengan kinerja karena sebagai penggerak diri karyawan dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja akan memperkuat keinginan karyawan untuk mencurahkan segala tenaga agar tujuan yang dilakukan terarah dan mencapai tujuan organisasi perusahaan. Hasil penelitian Lestari, dkk (2017) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, hipotesis ketiga yaitu diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

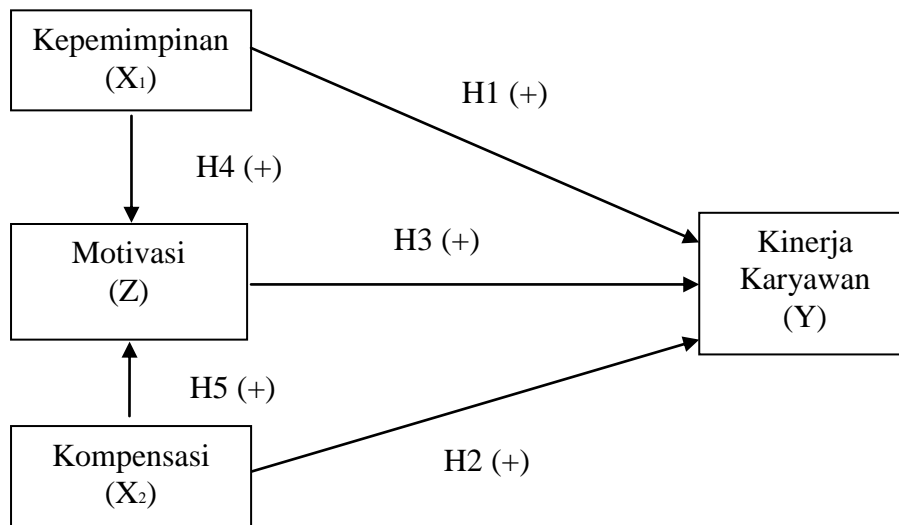
4. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di Moderasi Variabel Motivasi

Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan Zainun dalam Sutrisno (2010). Priansa (2016) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno 2010). Motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi. Para pegawai akan bekerja sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, pegawai akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian Lestari, dkk (2017) bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis keempat yaitu diduga motivasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan yang di Moderasi Variabel Motivasi

Priansa (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberi sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Priansa (2016) menyatakan kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno 2010). Organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai terhadap karyawan serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi karyawannya akan rawan terhadap kegoncangan, karena karyawan akan tidak semangat dan loyalitas yang rapuh. Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada pegawai. Hasil penelitian Fairuzakiyah, dkk (2019) bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut hipotesis kelima yaitu diduga motivasi sebagai variabel moderasi yang

memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian digunakan tiga macam variabel penelitian yaitu variabel endogen, variabel eksogen dan variabel moderasi.

1. Variabel Endogen

Menurut Sugiyono (2007) variabel endogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel endogen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen pernyataan didasarkan pada indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*);
- b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*);
- c. Kemandirian (*Dependability*);
- d. Inisiatif (*Initiative*);
- e. Adaptabilitas (*Adaptability*);
- f. Kerjasama (*Cooperation*).

2. Variabel Eksogen

Menurut Sugiyono (2007) variabel eksogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi tetapi tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel eksogen pada penelitian ini ada dua yaitu kompensasi dan kepemimpinan.

a. Kompensasi

Menurut Simamora (2018) kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan instrumen pernyataan didasarkan pada indikator sebagai berikut:

- 1) Upah dan gaji;
- 2) Insentif;
- 3) Tunjangan;
- 4) Fasilitas.

b. Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2010) kepemimpinan adalah kemampuan menyankinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen pernyataan didasarkan pada indikator sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk menerima tanggung jawab;
- 2) Kemampuan untuk *perceptive*;
- 3) Kemampuan bersikap objektif;
- 4) Kemampuan untuk menentukan prioritas;
- 5) Kemampuan untuk berkomunikasi.

3. Variabel Moderasi

Menurut Sugiyono (2015) variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel moderasi pada penelitian ini yaitu motivasi. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan instrumen pernyataan didasarkan pada teori motivasi dari Abraham H. Maslow dengan teori hierarki dalam Sutrisno (2010) yang mengemukakan kebutuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan fisik;
- b. Kebutuhan rasa aman;
- c. Kebutuhan hubungan sosial;
- d. Kebutuhan pengakuan;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan menggunakan teknik penelitian dengan metode survei, yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada masing-masing individu karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Pengisian

kuesioner dilakukan dengan cara responden memilih salah satu item dari pernyataan yang telah disediakan dengan memberikan tanda *check list* (\surd) pada pernyataan menurut persepsi masing-masing responden. Skala pengukuran data dalam penelitian yang dilakukan yaitu skala ordinal yang berfokus pada skala *likert*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek. Sedangkan untuk sumber data penelitiannya yaitu menggunakan data primer. Sumber primer ini berupa jawaban hasil penyebaran kuesioner dari karyawan PDAM Kabupaten Rembang. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pernyataan penelitian. Populasi dalam penelitian yang dilakukan adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Rembang yang berjumlah 109 orang. Metode pengumpulan sampel yang digunakan adalah teknik *sampling jenuh*.

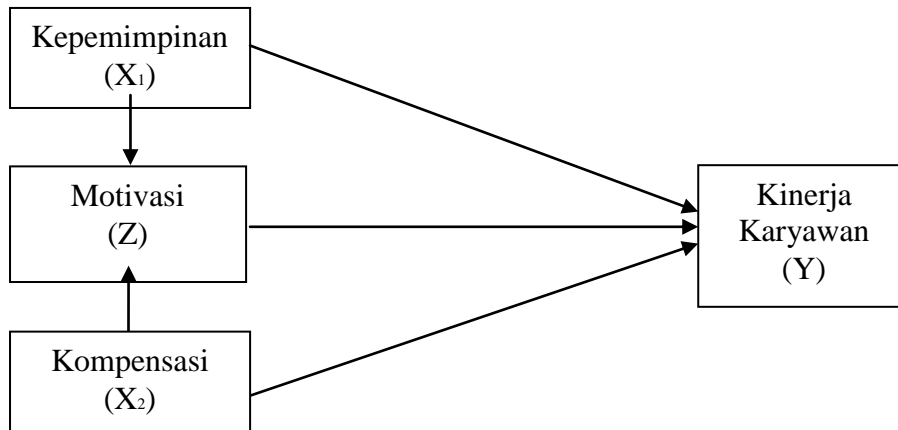
Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji instrument. Uji instrumen dimaksudkan untuk mengetahui reliabel atau tidak reliabel dan valid atau tidak validnya pernyataan sebelum kuesioner diberikan kepada responden. Uji instrumen mencakup dua pengujian, yaitu uji reliabilitas dan uji validitas. Uji instrumen dalam penelitian yang dilakukan ini sebanyak 30 responden.

Menurut Ghozali (2011), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Adapun pengukuran konsistensi alat ukur dilakukan dengan statistic *cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika memberikan nilai *cronbach Alpha* $> 0,70$. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner dikatakan valid, jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} dan untuk *degree of freedom* atau nilai kepercayaan (df) = $n - 2$, dengan n adalah jumlah sampel. Indikator dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilainya positif dengan tingkat signifikannya 5%. Sebaliknya indikator dikatakan tidak valid apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan Amos. Menurut Sugiyono (2007) Pemodelan persamaan struktural (SEM) merupakan suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*). Pemodelan persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan tiga macam kegiatan secara serentak, yaitu pengecekan validitas dan reliabilitas instrument (berkaitan dengan analisis faktor konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel (berkaitan dengan analisis jalur), dan kegiatan untuk mendapatkan suatu model yang cocok untuk

prediksi (berkaitan dengan analisis regresi atau analisis model structural).

Berikut Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) pada penelitian yang dilakukan:



Gambar 2 Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z \dots\dots\dots$$

Keterangan:

β (Beta) = koefisien pengaruh variabel ekogen terhadap variabel endogen.

X1 = koefisien variabel kepemimpinan.

X2 = koefisien variabel kompensasi.

Y = variabel kinerja.

Z = variabel motivasi

Pada penelitian ini terjadi hubungan langsung pada hipotesis pertama, kedua dan ketiga serta terjadi hubungan yang memperkuat pada hipotesis keempat dan kelima diterima apabila nilai probabilitasnya <0,05. Hal ini juga dapat dilihat pada *output* tabel *standardized indirect effect* yang besarnya sama dengan perhitungan di atas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan pemodelan persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan Amous. Menurut Sugiyono (2007) Pemodelan persamaan struktural (SEM) merupakan suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*). Pemodelan persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan tiga macam kegiatan secara serentak, yaitu pengecekan validitas dan reliabilitas instrument (berkaitan dengan analisis faktor konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel (berkaitan

dengan analisis jalur), dan kegiatan untuk mendapatkan suatu model yang cocok untuk prediksi (berkaitan dengan analisis regresi atau analisis model structural).

Pada penelitian ini, hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat dilihat pada Tabel 1 *Regression Weights* sebagai berikut:

Tabel 1
Regression Weights

Pengujian	Estimate	S.E.	C.R.	P	Kesimpulan
KJ <--- KP	,098	,116	,840	,401	ditolak
KJ <--- KS	-,307	,164	-1,873	,061	ditolak
KJ <--- MT	-,159	,125	-1,268	,205	ditolak
MT <--- KP	,214	,097	2,203	,028	diterima
MT <--- KS	,170	,139	1,222	,222	ditolak

Sumber: Data Primer diolah, 2021

1. Hasil hipotesis 1

Pada hipotesis pertama menyatakan diduga Kepemimpinan (KP) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Untuk melakukan pengujian hipotesis pertama menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh hasil *estimate* 0,098 dan probabilitas 0,401. Karena nilai probabilitas di atas 0,05 yaitu sebesar 0,401, maka Kepemimpinan (KP) memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Dengan demikian hipotesis pertama yang menunjukkan Kepemimpinan (KP) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ) ditolak.

2. Hasil hipotesis 2

Pada hipotesis kedua menyatakan diduga Kompensasi (KS) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Untuk melakukan pengujian hipotesis kedua menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh hasil *estimate* -0,307 dan probabilitas 0,061. Karena nilai probabilitas di atas 0,05 yaitu sebesar 0,061, maka Kompensasi (KS) memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Dengan demikian hipotesis kedua yang menunjukkan Kompensasi (KS) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ) ditolak.

3. Hasil hipotesis 3

Pada hipotesis ketiga menyatakan diduga Motivasi (MT) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Untuk melakukan pengujian hipotesis ketiga menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh hasil *estimate* -0,159 dan probabilitas 0,205. Karena nilai probabilitas di atas 0,05 yaitu sebesar 0,205, maka

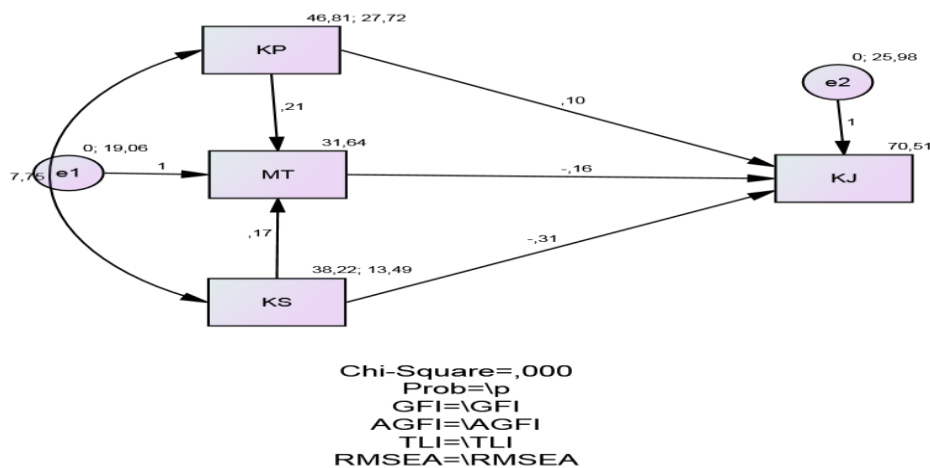
Motivasi (MT) memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menunjukkan Motivasi (MT) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KJ) ditolak.

4. Hasil hipotesis 4

Pada hipotesis keempat menyatakan diduga Motivasi (MT) sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh Kepemimpinan (KP) ke Kinerja Karyawan (KJ). Untuk melakukan pengujian hipotesis keempat menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh hasil *estimate* 0,214 dan probabilitas 0,028. Karena nilai probabilitas di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,028, maka Motivasi (MT) memoderasi pengaruh kepemimpinan (KP) ke Kinerja Karyawan (KJ) diterima.

5. Hasil hipotesis 5

Pada hipotesis kelima menyatakan diduga Motivasi (MT) sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kompensasi (KS) ke Kinerja Karyawan (KJ). Untuk melakukan pengujian hipotesis kelima menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh hasil *estimate* 0,170 dan probabilitas 0,222. Karena nilai probabilitas di atas 0,05 yaitu sebesar 0,222 maka Motivasi (MT) tidak memoderasi pengaruh kompensasi (KS) ke Kinerja Karyawan (KJ) ditolak.



Gambar 2 Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan langsung dari Kepemimpinan (KP) ke Kinerja Karyawan (KJ), Kompensasi (KS) ke Kinerja Karyawan (KJ) dan Motivasi (MT) ke kinerja. Kemudian Motivasi (MT) memoderasi Kepemimpinan (KP) ke Kinerja Karyawan. Sementara itu Motivasi (MT) tidak memoderasi Kompensasi

(KS) ke Kinerja Karyawan (KJ).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan besarnya *effect* pada hubungan langsung dan memperkuat atau memperlemah dapat dilihat pada Tabel 2 *Standardized Regression Weights* sebagai berikut:

Tabel 2
Standardized Regression Weights

			Estimate
KJ	<---	KP	,098
KJ	<---	KS	-,214
KJ	<---	MT	-,139
MT	<---	KS	,135
MT	<---	KP	,244

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dari tabel 2 *Standardized Regression Weights* di atas besarnya pengaruh langsung dari Kepemimpinan (KP) ke Kinerja Karyawan (KJ) sebesar 0,064 dan pengaruh langsung dari Kompensasi (KS) ke Kinerja Karyawan (KJ) sebesar -0,233. Sementara itu pengaruh dari Kepemimpinan melalui Motivasi (MT) sebesar 0,244, dan pengaruh dari Kompensasi melalui Motivasi (MT) sebesar 0,135. Besarnya total *effect* dari perhitungan di atas dapat dilihat pada tabel 3 *Standardized Total Effects* sebagai berikut:

Tabel 3
Standardized Total Effects

	KS	KP	MT
MT	,135	,244	,000
KJ	-,233	,064	-,139

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pembahasan

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Artinya apabila kepemimpinan yang diterapkan tinggi maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, namun pengaruhnya sangat kecil. Kepemimpinan yang mencakup indikator keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk prepektif, kemampuan untuk bersikap objektif, kemampuan untuk menentukan prioritas, kemampuan untuk berkomunikasi ternyata berpengaruh sangat kecil terhadap kinerja karyawan. Dari hasil data yang diperoleh, skor terbanyak dengan jawaban setuju, tetapi juga terdapat jawaban ragu-ragu. Hal ini dimungkinkan kepemimpinan tidak memiliki hubungan baik terhadap karyawan

sehingga pimpinan selalu memberikan tekanan pekerjaan terhadap karyawan yang berdampak pada hasil kinerja karyawan, namun jika pimpinan mampu menciptakan suasana yang kondusif maka akan meningkatkan kinerja pada karyawan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, Pristiningsih (2015) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis Menurut Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan kinerja karena untuk memberikan pengaruh dan contoh-contoh pada orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu bekerja dengan baik dan berkualitas meskipun pengaruhnya tidak signifikan.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Hal ini jika kinerja yang dilakukan menurun maka tingkat keberhasilan sangat rendah. Kompensasi yang mencakup gaji, upah, insentif, dan kompensasi tidak langsung ternyata belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan gaji dan upah belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sehingga kinerja yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Dari hasil data yang diperoleh, skor terbanyak dengan jawaban setuju, tetapi juga terdapat jawaban ragu-ragu dan ada jawaban tidak setuju. Organisasi yang mampu untuk memberikan bonus kepada karyawan akan meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan akan cenderung menurun apabila perusahaan kurang mampu menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan walaupun pengaruhnya sedikit. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, Supriatna dan Yoga (2019) bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi yang diberikan oleh karyawan sebagai penghargaan berdasarkan kinerja yang dicapai, tetapi jika hasil kerja menurun maka kompensasi akan diberikan sesuai dengan capaian kerjanya.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Artinya motivasi

yang diterapkan kurang mampu untuk meningkatkan kinerja. Motivasi yang mencakup kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri ternyata belum mampu untuk berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan fasilitas yang diberikan belum sesuai yang diharapkan oleh karyawan. Kemudian tidak adanya promosi jabatan membuat karyawan kurang maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi bekerja sangat penting bagi karyawan karena tinggi rendahnya pencapaian hasil kinerja yang dilakukan oleh karyawan tergantung dari diri masing-masing personal. Tanpa adanya motivasi karyawan akan cenderung bekerja kurang maksimal dan pencapaiannya tidak tercapai. Menurut Sutrisno (2019) motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Ketika keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja karyawan kurang maksimal maka akan sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Hal ini berarti motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi. Para pegawai akan bekerja sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, pegawai akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Hal ini di buktikan dari hasil data yang diperoleh, skor terbanyak jawaban setuju. Sehingga karyawan akan mempunyai keinginan untuk bekerja dengan baik sesuai arahan dari pimpinan perusahaan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Lestari, dkk (2017) bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang. Hal ini berarti organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai terhadap karyawan serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi karyawannya akan rawan terhadap kegoncangan, karena karyawan akan tidak semangat dan loyalitas yang rapuh. Hal ini di buktikan dari hasil data yang diperoleh, skor jawaban terbanyak setuju tetapi ada jawaban ragu-ragu dan tidak setuju. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi diduga tidak berkembang dengan baik pada kinerja karyawan, karena kompensasi yang diberikan tidak mampu meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, Fairuzakiyah, dkk (2019)

bahwa motivasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Priansa (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberi sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji tentang pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.
2. Kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.
3. Motivasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.
4. Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.
5. Motivasi tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Rembang.

KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian diatas adapun keterbatasan yaitu sampel pada penelitian ini sejumlah 109 responden pada PDAM Kabupaten Rembang tetapi yang mengisi kuesioner hanya 88 responden, karena banyak yang berkerja dari rumah dan sakit selama pandemi covid-19 ini. Dengan menggunakan sampel penelitian yang lebih banyak, dimungkinkan ada hasil yang berbeda dengan hasil penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PDAM Kabupaten Rembang sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan pemberian kompensasi terhadap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Fairuzakiyah, Fikah, Ratno Purnomo, dan Ade Irma Anggraeni, 2019, "Pengaruh keadilan kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi", *Jurnal JEBA*, Vol. 21.

- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivarsiate dengan Program IBM SPSS 19*, Universitas Diponegoro, Edisi 5, Semarang.
- Hasibuan, Malayu SP, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Madiun.
- Lestari, Tutik, Edi Wibowo, dan Sunarso, 2017, “Pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 17, No. 2, hal 344-352.
- Mangkunegara, Prabu Anuar, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*, Edisi 14, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Priansa, Juni Donni 2016, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Edisi 2, Alfabeta, CV, Bandung
- Pristiningsih, Siska, 2015, “Pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 15, No. 2, hal 261-266.
- Samsudin, Sadili, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Pustaka Setia, Bandung.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Edisi 22, Alfabeta, Bandung.
- Supriatna, Yuda dan Yoga Adiyanto, 2019, “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Moderating pada CV Derowak Banten”, *Jurnal Ekonomi Vokasi*, Vol. 2, No. 2, hal 31-43.
- Sutrisno, Edy, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2018, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Edisi 6, Alfabeta, Bandung.
- Simamora, Henry, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Wahyuni, Indah, Lamidi, Sutarno, 2017, “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Moderasi”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 17, No. 3, hal 417-424.